

Aan de gemeenteraad

datum	22 mei 2025
behandeld door	J.K. de Jong
ons kenmerk	2025/ 0029861
doorkiesnummer	14 078
onderwerp	Evaluatie Recreatie en Cultuur Holding (RCH)

Geachte leden van de raad,

Vanaf 2018 zijn Theater De Willem en Sportbedrijf Papendrecht verzelfstandigd in de Recreatie & Cultuur Holding BV (verder: RCH). Bij de start van RCH is afgesproken dat de verzelfstandiging na een aantal jaar wordt geëvalueerd. Het college heeft een extern bureau opdracht gegeven deze evaluatie uit te laten voeren. Met deze raadsinformatiebrief bieden wij u het evaluatierapport ter informatie aan.

Aanleiding, doel en opbouw van de evaluatie

RCH is verantwoordelijk voor de exploitatie van het theater, het Sportcentrum en de gymzalen. Hoofddoel van de vennootschap is de inwoners van Papendrecht optimaal gebruik te laten maken van de aanwezige faciliteiten. Gemeente Papendrecht is 100% aandeelhouder van RCH.

Bij de start van RCH is afgesproken om de verzelfstandiging binnen 5 jaar te evalueren. Onder invloed van de Covid-pandemie en de hoge energieprijzen is de evaluatie 2 jaar doorgeschoven. Het college heeft adviesbureau Galan Groep opdracht gegeven een evaluatie uit te voeren op de huidige situatie van RCH. Dit in het licht van de doelstellingen van de verzelfstandiging en de startsituatie. De evaluatie draait om de vraag: volstaat het construct dat er nu staat? De evaluatie richt zich primair op de doelen die de gemeente had bij de verzelfstandiging in 2018 en hoe dit naar de toekomst toe verbeterd kan worden.

De bevindingen van de evaluatie heeft Galan Groep beschreven in het bijgevoegde rapport. Het rapport is opgebouwd langs vijf elementen: Startsituatie, Governancestructuur, HRM, Bedrijfsmatig functioneren en Levensvatbaarheid verzelfstandigd construct. Het rapport sluit af met conclusies en aanbevelingen.

Het rapport heeft een gedegen basis vanuit documentenstudie en verdiepende interviews met RCH en gemeente. Als eerste stap is de beschikbare documentatie geanalyseerd, waarbij de informatie uit de stukken, zoals bedrijfsplannen, overeenkomsten, statuten en jaarverslagen is meegenomen. Aansluitend zijn interviews afgenomen om uitgebreidere en gerichtere informatie te verkrijgen of zaken te verduidelijken. Zowel betrokkenen van de RCH als de gemeente zijn geïnterviewd.

Het huidige construct volstaat, maar er zijn ook ontwikkelpunten.

Op basis van de evaluatie concludeert Galan Groep dat het huidige construct passend is bij de doelstellingen van RCH. Het functioneren van RCH als zelfstandig construct beoordeelt het bureau over het algemeen vrij positief. Er zijn echter ook aandachts- en ontwikkelpunten die eraan bij moeten dragen dat de verzelfstandigde organisatie effectiever werkt en de samenwerking met de gemeente verbetert.

De hoofdconclusies in het rapport zijn:

- De verhouding tussen gemeente en RCH is wat betreft de aandeelhoudersrol van de gemeente in balans, maar niet voor de opdrachtgeversrol en de verhuurdersrol;
- Het nieuwe normaal is een andere werkelijkheid dan bij de start. Dit resulteert in verschillende inzichten en aandachtpunten, waar alle partijen wel rekening mee moeten houden;
- De holding heeft weinig bewegingsruimte, wat bedrijfsmatiger of meer commercieel functioneren in de weg zit;
- TheaterBV heeft een stabiele financiële basis. Bij SportBV staat de exploitatie onder druk, voornamelijk door hogere energiekosten.
- Meer zakelijkheid mag worden verwacht in de samenwerking.

Om de samenwerking tussen gemeente en RCH effectiever te maken en de RCH bedrijfsmatiger te laten functioneren, heeft Galan Groep diverse aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen vindt u terug in hoofdstuk 6.

RCH en gemeente pakken de aanbevelingen gezamenlijk op

Nadat de onderzoeker het rapport heeft opgeleverd, hebben tussen RCH en gemeente diverse bestuurlijke overleggen plaatsgevonden. Uitkomst van deze overleggen is dat het college en de bestuurders van de RCH zich kunnen vinden in de conclusies en aanbevelingen die de onderzoeker doet. Ook wordt de implementatie gezamenlijk opgepakt.

In eerste bestuurlijk overleg dat RCH en gemeente in maart over het rapport hebben gehad, is met name doorgesproken over het bedrijfsmatig functioneren van de RCH (paragraaf 4.4.). De onderzoeker concludeert dat RCH zich op dit aspect verder versterken kan. Nadrukkelijk wordt daarbij gesteld dat een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering van de RCH, het resultaat is van een goed samenspel tussen gemeente en RCH. Aan de ene kant kan de RCH zich ondernemender opstellen en zich verder ontwikkelen in het zakelijker sturen op doelen en activiteiten. Aan de andere kant moeten wij, als gemeente, bewuster kijken naar de doelen die wij zelf hebben ten aanzien van de RCH en hoe onze eigen (beleids)keuzes deze beïnvloeden. Het zakelijke gesprek tussen gemeente en RCH moet vaker worden gevoerd. Daarin mag de scherpste van goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap meer worden opgezocht.

De aanbevelingen in het rapport zijn vertaald naar een actielijst, inclusief planning en rolverdeling tussen gemeente en RCH. In een tweede bestuurlijk overleg, dat in april plaatsvond, hebben RCH en gemeente deze actielijst besproken en gezamenlijk beklonken.

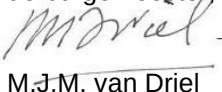
Met de implementatie van de aanbevelingen is inmiddels gestart en naar verwachting is dit proces eind 2025 afgerond. Hiermee wordt een degelijk fundament gelegd voor de toekomst van de RCH. Gemeente en RCH bespreken periodiek de voortgang van de implementatie. Uw raad kan de voortgang monitoren via de planning en control cyclus.

Met de toezending van dit evaluatierapport geeft het college invulling aan toezegging nummer 319. Het college beschouwt deze toezegging als afgedaan.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Papendrecht,
de secretaris,


J.M. Ansems

de burgemeester,


M.J.M. van Driel

Bijlage

- I. Rapport Evaluatie Recreatie en Cultuur Holding (Galan Groep)



Evaluatie Cultuur & Recreatie Holding Papendrecht

December 2024 & Januari 2025

Marten ten Kleij, Rachel Geurts, Anton Revenboer, Hans Linders

Inhoud

1. Context	pg. 3
2. Uitvraag Evaluatie	pg. 4
3. Aanpak	pg. 6
4. Analyse & Bevindingen	pg. 8
4.1 Startsituatie	pg. 8
4.2 Governancestructuur	pg. 13
4.3 Werkgeverschap & HRM	pg. 18
4.4 Bedrijfsmatig functioneren	pg. 20
4.5 Levensvatbaarheid construct	pg. 24
5. Samenvatting & Conclusies	pg. 27
6. Aanbevelingen	pg. 29

1 Context

Vanaf 2018 zijn Theater De Willem en Sportbedrijf Papendrecht verzelfstandigd in de Recreatie & Cultuur Holding BV (verder: RCH) en twee werkmaatschappijen (verder: SportBV en TheaterBV), na een proces dat in 2013 is gestart. RCH is verantwoordelijk voor de exploitatie van het theater, het Sportcentrum en de gymzalen. Het hoofddoel is inwoners optimaal gebruik te laten maken van de faciliteiten.

RCH heeft twee onderliggende bv's: Sportbedrijf en Theater en kent een directeur bestuurder, die samen met de bedrijfsleiders van het Sportcentrum en Theater het MT vormt. RCH heeft een raad van commissarissen als toezichthoudend orgaan. Binnen de holding zijn ook een aantal gezamenlijke (backoffice) taken ondergebracht, zoals de administratie. Bundeling van deze taken beoogt synergievoordelen te realiseren, onder meer het van elkaar leren en meer commercieel opereren.

Gemeente Papendrecht is 100% aandeelhouder van RCH, het college van B&W vormt de algemene vergadering. Eén wethouder is als portefeuillehouder verantwoordelijk als aandeelhouder (hierna: portefeuillehouder AvA), daarnaast is er een ambtelijk accounthouder voor de meer operationele afstemming. Verder zijn er ook veel contacten tussen de inhoudelijke beleidsteams en/of inhoudelijk portefeuillehouder van Sport en Cultuur uit het college. Nadere toelichting over de startsituatie van RCH bij de verzelfstandiging is te lezen in hoofdstuk 4.1 van dit rapport.

Bij de start van RCH is afgesproken om binnen 5 jaar de verzelfstandiging te evalueren. Dat is twee jaar later geworden door de invloed van de Covid-pandemie en de hogere energieprijzen. Begin 2024 heeft RCH een zelfevaluatie uitgevoerd. Dit heeft een aanvullende blik van een externe partij, om met een onafhankelijke bril te kunnen kijken naar deze verzelfstandiging, het functioneren van RCH en zijn werkmaatschappijen en de gemeente binnen deze constellatie.

2 Uitvraag Evaluatie

Gemeente Papendrecht heeft Galan Groep als externe partij gevraagd een evaluatie uit te voeren op de huidige situatie van RCH, in het licht van de doelstellingen van de verzelfstandiging en de startsituatie, naast de reeds uitgevoerde zelfevaluatie door RCH. De zelfevaluatie is als onderlegger gebruikt bij de uitvoering van deze opdracht, waarbij de focus primair ligt op het heden en de toekomst en minder op het verleden. Daarbij wordt breder gekeken dan enkel naar de zelfevaluatie. In deze evaluatie wordt ook de inrichting van RCH en de verhouding tussen RCH en gemeente Papendrecht geanalyseerd. Hierbij draait het om de vraag: volstaat het construct dat er nu staat?

Om een volledig antwoord op deze vraag te kunnen formuleren bestaat de analyse uit verschillende elementen. Deze elementen zijn door gemeente Papendrecht meegegeven in deze opdracht, vanuit de behoefte beter zicht te krijgen op deze elementen, dan wel behoefte aan een beoordeling vanuit een externe blik hierop. Tevens heeft Papendrecht aangegeven een aantal concrete handvaten en/of handelingsperspectief te wensen op verschillende aspecten.

Het rapport is opgebouwd langs de volgende elementen:

Startsituatie: Een beoordeling van de startsituatie sinds de verzelfstandiging. In hoeverre heeft de verzelfstandiging bijgedragen aan de beoogde doelen en sloot dit goed aan op de uitgangspunten? Aangevuld met mogelijke oplossingsrichtingen naar de toekomst, om de beoogde doelen beter te realiseren.

Governancestructuur: Een analyse van de huidige governancestructuur: de verhouding tussen RCH en gemeente met de daarbij horende rollen, taken en bevoegdheden. Hier wordt een vergelijking gemaakt hoe dit 'op papier' is vastgelegd ten opzichte van hoe dit momenteel is vormgegeven, dan wel daadwerkelijk plaatsvindt. Daarbij wordt zowel de bestuurlijke structuur en samenwerking als de ambtelijke samenwerking belicht. Waar nodig zijn aanbevelingen geformuleerd ten aanzien van de governancestructuur, rollen, taken en/of bevoegdheden.

HRM: Met betrekking tot het werkgeverschap/personele processen heeft gemeente Papendrecht aangegeven behoefte te hebben aan instrumenten en handelingsperspectief op een aantal specifieke zaken. Een analyse naar deze HRM-processen is uitgevoerd om concrete aanbevelingen te kunnen doen. Hierbij is gekeken naar: de HR-gesprekscyclus en de -processen; de vastgelegde bevoegdheid van de voorzitter van de RvC rondom

werkgeverschap van directeur; de jaarlijkse HRM-gesprekken met de directeur (als werknemer).

Daarnaast heeft Human Capital Group een externe benchmark uitgevoerd naar de beloning van de directeur bestuurder.

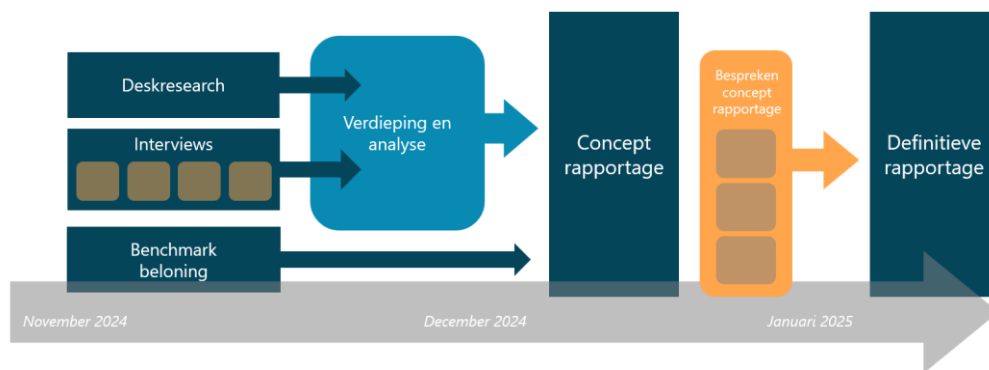
Bedrijfsmatig functioneren: Een analyse op het bedrijfsmatig handelen van RCH, waarbij is gekeken naar de rolinvulling van de directeur, de ruimte die de gemeente hiervoor biedt en een analyse op de onderlinge dynamiek (met kaders en verwachtingen) tussen gemeente en RCH, gericht op het commercieel functioneren van RCH als verzelfstandigd construct.

Levensvatbaarheid verzelfstandigd construct: Een analyse van de levensvatbaarheid van RCH als zelfstandige organisatie, kijkende naar de (verwachte) ontwikkelingen/opgaven in de toekomst en dynamiek met concurrentie. Daarnaast specifiek een beoordeling van wat er benodigd is voor een financieel gezonde positie van RCH, met daaruit volgend een aanbeveling over de maximale hoogte van de reserve.

Naast bovengenoemde onderwerpen worden overige bevindingen die relevant zijn voor het verbeteren van het construct en/of de samenwerking vanzelfsprekend ook benoemd.

3 Aanpak

De evaluatie is uitgevoerd aan de hand van diverse, gefaseerde, stappen. Zie hieronder het overzicht van deze stappen. De, in hoofdstuk twee benoemde, elementen van de rapportage komen voort uit deze stappen. Vanzelfsprekend is er sprake van integraliteit tussen de elementen en stappen, deze zijn zo goed mogelijk geborgd in de aanpak. De diverse stappen worden hieronder verder toegelicht.



Deskresearch en interviews: Er was al veel informatie beschikbaar bij gemeente en RCH. Hierdoor bestond er een goede uitgangspositie voor deze evaluatie. Als eerste stap is de beschikbare documentatie geanalyseerd, waarbij de informatie uit de stukken, zoals de zelfevaluatie, bedrijfsplannen, overeenkomsten, statuten en jaarverslagen is meegenomen. Aansluitend daarop zijn er verschillende interviews uitgevoerd, om uitgebreidere en gerichtere informatie te verkrijgen en/of informatie of zaken te verduidelijken:

Geïnterviewden	Rol	Datum
Marije van der Dussen, Marcel Smit, Ardwil Goedegebuur	<u>Betrokken medewerkers gemeente Papendrecht:</u> Concerncontroller Strateeg Beleidsmedewerker	Di 26-11-2024
Arno Janssen	Wethouder (portefeuillehouder AvA) gemeente Papendrecht	Di 26-11-2024
Jan Dirk van der Borg	Wethouder (portefeuillehouder Sport & Cultuur) gemeente Papendrecht	Di 26-11-2024
Erik Groeneweg Piet Hoogendoorn	Directeur RCH Voorzitter RvC RCH	Do 5-12-2024

Na afstemming met de voorzitter RvC en de opdrachtgever is besloten geen anderen commissarissen uit de RvC te interviewen. De interviews en verdiepende analyses hebben geen reden gegeven hiervan af te wijken.

Evaluatie/verdiepende analyse: De bevindingen uit de interviews en deskresearch zijn vervolgens geanalyseerd, op basis daarvan zijn aanbevelingen geformuleerd ten behoeve van mogelijke verbeteringen voor de inrichting van de governancestructuur en het bedrijfsmatig functioneren van RCH.

Benchmark beloning directeur: Parallel aan dit proces is door de specialisten van Human Capital Group een benchmark naar de beloning van de bestuurder uitgevoerd, waarbij de beloning is afgezet tegen die van vergelijkbare posities, zowel een vergelijking met gemeentelijke organisaties als private sector.

De bevindingen uit de evaluatie zijn in dit rapport geformuleerd met daarbij vermeldingen van verscheidene aanbevelingen om de knelpunten en vraagstukken te ondervangen. De conceptrapportage is besproken met de geïnterviewde betrokkenen, wat heeft geleid tot een aantal aanscherpingen in de definitieve rapportage. De evaluatie richt zich primair op de doelen die de gemeente had bij de verzelfstandiging in 2018 en hoe dit naar de toekomst toe verbeterd kan worden. Derhalve zal er niet geëvalueerd worden hoe de dienstverlening van RCH nu wordt ervaren door gebruikers en/of inwoners/gasten.

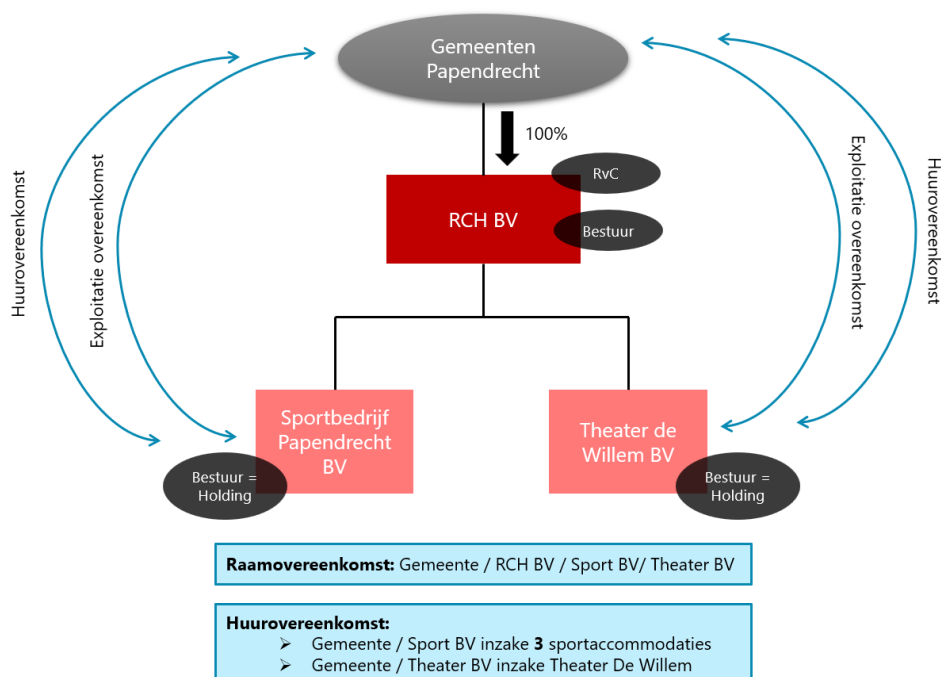
4 Analyse en Bevindingen

4.1 Startsituatie

Beschrijving startsituatie

Het doel van de verzelfstandiging van de recreatie- en cultuurtak van gemeente Papendrecht was enerzijds de focus van de gemeente op kernactiviteiten en anderzijds financiële besparing(en) realiseren. Tegelijkertijd had de gemeente de wens om inhoudelijk het beleid te blijven bepalen. Daarom is er gekozen voor een constructie waarbij gemeente Papendrecht voor 100% aandeelhouder is van de Recreatie en Cultuurholding (RCH). Onder de overkoepelende holding vallen twee werkmaatschappijen: Sportbedrijf Papendrecht BV (hierna: SportBV) en Theater de Willem BV (hierna: TheaterBV). RCH wordt bestuurd door een directeur, welke de eindverantwoordelijkheid draagt. De directeur legt verantwoording af aan de RvC (verantwoordelijkheden rondom werkgeverschap zijn verder beschreven in paragraaf 4.3). RvC legt verantwoording af aan de aandeelhouder: gemeente Papendrecht, in de Algemene Vergadering. De gemeente wordt daarin vertegenwoordigd door de portefeuillehouder uit het college van B&W, die wordt bijgestaan door de concerncontroller.

De verschillende panden zijn bij de verzelfstandiging eigendom gebleven van de gemeente. Gemeente verhuurt de panden aan enerzijds SportBV en anderzijds TheaterBV, hetgeen is bepaald in de huurovereenkomst. Voor het uitvoeren van de overgedragen taken ontvangen beide werkmaatschappijen een exploitatiebijdrage van de gemeente, hetgeen is beschreven in exploitatieovereenkomsten met SportBV en TheaterBV.



Bij de start is een overdrachtsovereenkomst opgesteld met wat er door de gemeente aan RCH, Sport BV en/of Theater BV is overgedragen, daarin is onder meer opgenomen:

- Agiostorting van gemeente naar RCH, alsmede een storting in contanten van €450.000,- van gemeente naar RCH, wat in de effectuering hetzelfde blijkt te zijn;
- Overdracht werknemers onder overgang van onderneming van gemeente naar RCH/Sport/Theater, inclusief sociaal plan;
- Relevante contracten.

In de raamovereenkomst zijn de volgende afspraken opgenomen:

- Verplichting van SportBV om hoofdzakelijk en tenminste 80% van activiteiten werkzaam te zijn in opdracht van gemeente.
- Marktconforme managementvergoeding voor RCH vanuit SportBV en TheaterBV.
- Verhuur van gymzalen/sportcomplex/theater door gemeente aan SportBV en TheaterBV.
- Passage over quasi-inbesteding: *“dat de Gemeente toezicht dient te houden op SportBV en TheaterBV als op haar eigen diensten”*.
- Lening van RCH aan Sport BV en Theater BV.
- Bepalingen over goedkeuringsrechten RCH en gemeente.
- Informatieverplichting voor Sport BV en Theater BV: 1x p/kwartaal overzichten ten behoeve van RCH en gemeente.

In de exploitatieovereenkomst tussen gemeente en SportBV zijn o.a. de volgende bepalingen opgenomen:

- Een zgn. ‘verhuurhiërarchie’:
 - Gemeente: bewegingsonderwijs, financiering o.b.v. ontvangsten gemeente van Rijk;
 - Sportverenigingen: financiering o.b.v. bestaande tarieven, gezien beleidsarme overdracht.
 - Overig
- Exploitatiebijdrage van € 1.196.000, - per jaar (met jaarlijkse indexering)
- Egalisatiereserve: minimaal 15% en maximaal 25% van jaaromzet
- Jaarlijks prestatierapportage
- Overleg: 3-maandelijks gemeentelijk accounthouder en directeur, 1x p/j bestuurlijk overleg portefeuillehouder gemeente en “vertegenwoordiger van Sportbedrijf”.

In de Exploitatieovereenkomst tussen gemeente en TheaterBV zijn o.a. de volgende bepalingen opgenomen:

- Inhoudelijke KPI's:
 - Ong. 100 voorstellingen op jaarbasis
 - Productmix toegesneden op Papendrecht
 - Jeugdtheater (ong. 20% voorstellingen)
 - Jaarlijkse coproductie met Papendrechts gezelschap
 - Maatschappelijke verhuur (25x per jaar)
- Exploitatiebijdrage van € 654.000,- per jaar (met jaarlijkse indexering)
- Egalisatiereserve: minimaal 15% en maximaal 25% van jaaromzet

- Jaarlijks prestatierapportage
- Overleg: 3-maandelijks gemeentelijk accounthouder en directeur, 1x per jaar bestuurlijk overleg portefeuillehouder gemeente en “vertegenwoordiger van Sportbedrijf”.

Minimaal één keer per jaar vindt de Algemene Vergadering (AV) plaats tussen de Aandeelhouder, RvC en directeur, waarbij de RvC en directeur een advies stem hebben. In praktijk heeft deze vergadering tweemaal per jaar plaatsgevonden, waarbij het tweede overleg meer een informeel voortgangs- en afstemmingsoverleg was. Daarnaast is in de exploitatieovereenkomsten geregeld, dat er jaarlijks een bestuurlijk overleg plaatsvindt tussen de directeur en portefeuillehouder (Sport en/of Cultuur) van de gemeente. Tevens is erin vastgelegd dat de directeur en de ambtelijk accounthouder vanuit de gemeente ieder kwartaal overleg hebben.

Evaluatie verzelfstandiging en gekozen construct

Het gekozen construct bij de verzelfstandiging is gezien de doelen van de verzelfstandiging een logische invulling: focus op de kerntaken van de gemeente, bepalen van het inhoudelijke sport- en cultuurbeleid en financiële besparingen voor gemeente Papendrecht. Uit de evaluatie komt naar voren dat het gekozen construct in de basis redelijk goed heeft gefunctioneerd. Er is daarbij echter ook sprake van een aantal ‘weeffouten’ bij de start (zoals een MJOP die niet toereikend blijkt te zijn, onvoldoende onderscheid en samenhang tussen de verschillende rollen van de gemeente). Daarnaast waren de verwachtingen niet altijd even adequaat, met name over de afstand van de gemeente tot RCH, zoals bijna geen vrijheid van handelen voor RCH (waardoor commerciële activiteiten zeer beperkt mogelijk zijn). Deze bevindingen (weeffouten en niet-adequate verwachtingen) worden, net als aanvullende bevindingen, hieronder en in volgende paragrafen verder toegelicht.

Het verzelfstandigen heeft plaatsgevonden met verschillende beperkingen voor RCH. RCH is hierdoor een niet-vrij-opererende onderneming, het zou (vanuit beleidsoogpunt) nog steeds een uitvoeringsafdeling van de gemeente genoemd kunnen worden, aangezien er beleidsmatig veel doelstellingen en/of randvoorwaarden zijn meegegeven. Zo moeten sportaccommodaties 80% beschikbaar zijn voor de gemeentelijke taken/opdrachten, geldt er een verhuurhiërarchie, zijn er verschillende doelgroepen die voorrang behoeven in het zwembad, etc. Dit beperkt het zelfstandig handelen van RCH. Daar is in beginsel niets mis mee, vanuit politieke keuzes bezien een begrijpelijk uitgangspunt, het beperkt echter wel de financiële doelstellingen (beoogde besparing en andere inkomstenbronnen) van de gemeente. De gemeente lijkt daarmee ‘van twee walletjes te willen eten’, dit wordt met name in de politieke context regelmatig vergeten of (onbewust) aan de kant geschoven.

Deze discrepantie is ook terug te zien in financiële afspraken en dynamiek. Gemeente is eigenaar van de desbetreffende panden, RCH huurt deze van de gemeente, het onderhoud is uitbesteed aan RCH en op basis van de exploitatieovereenkomst ontvangt RCH de financiën voor het uitvoeren van de taken. De rol van verhuurder, met de bijkomende verantwoordelijkheden, wordt in de afstemming met RCH, niet volledig opgepakt door de gemeente. In de interviews komt naar voren dat de gesprekken over de huurprijzen,

onderhoud etc. moeizaam plaatsvinden, doordat deze rol vanuit de gemeente onvoldoende is ingeregeld (ook in relatie tot de inhoudelijke doelstellingen en aandeelhouderschap) en RCH hier onvoldoende scherp op zit. Hier hadden partijen eerder al kunnen kijken naar een oplossing, maar dat is onvoldoende gebeurt.

De financiële startpositie van RCH bleek, met de kennis van nu, te mager. Uit de interviews en beschikbare documenten komt naar voren dat dit voornamelijk is veroorzaakt door de problemen met 'de tegeltjes in het zwembad', en een MJOP die op onvolledige of verkeerde uitgangspunten is gebaseerd (dit nog naast de problemen door de COVID-pandemie en energiecrisis). Deze problemen (aan de kant van de sporthal) resulteerden erin dat de gemeente financieel meer moe(s)t bijleggen dan oorspronkelijk de insteek was. Dit kan echter niet op het conto van handelen van RCH worden geschreven, maar beïnvloedt wel het beeld van de financiën van de sporthal/SportBV.

Op basis van de documentatie en interviews lijkt de financiële basis van RCH redelijk goed te zijn, alleen de exploitatie van SportBV is negatief en behoeft aanpassingen. Zie voor verdere toelichting en reflectie op het weerstandsvermogen paragraaf 4.5.

Gezien de doelen van de verzelfstandiging nog steeds overeind staan voor de gemeente; namelijk de uitvoering meer op afstand, andere financieringsbronnen en de gemeente nog steeds veel invloed wil hebben (het beleid nog steeds te willen bepalen), wordt dit construct nog steeds gezien als het meest passende. Alternatieve opties zijn om verschillende redenen niet passend bij de wensen van de gemeente, namelijk:

- Volledig verzelfstandigen. Gemeente is geen aandeelhouder meer van RCH. De verhuurderslijn en opdrachtgeverslijn blijven nog wel bestaan, maar zorgt voor minder invloed en controle door gemeente. Dit lijkt niet wenselijk te zijn vanuit politiek/bestuurlijk oogpunt.
- Weer 'insourcen': daarmee verliest gemeente de mogelijkheid om andere commerciële activiteiten te ontplooien, het heeft dan wel (weer) volledige zeggenschap over uitvoering. Daarnaast zorgt het ervoor dat er minder focus op kerntaken ontstaat door uitbreiding van taken. Gezien de doelen van de verzelfstandiging die nog steeds overeind staan, is dit ook geen wenselijk scenario.
- Van de BV een stichting maken: stichting kent geen aandeelhouder(s), daarmee verliest de gemeente dan ook de zeggenschap en inhoudelijke invloed verminderd dan ook fors. Dit is ook geen wenselijke situatie voor de gemeente. Er kan vertegenwoordiging van de gemeente eventueel zitting krijgen in de RvT van de stichting, maar een RvT is er zonder last en ruggespraak en wordt geacht het belang van de stichting te borgen (en dus in beginsel niet het belang van de gemeente).

Conclusies & aanbevelingen

De doelstellingen van de gemeente met RCH zijn niet veranderd sinds de verzelfstandiging. Gemeente wil nog steeds inhoudelijk zeggenschap hebben over het beleid, extra financiën kunnen realiseren om zodoende de kosten te drukken en focus op de kerntaken van de gemeente (waar exploitatie van sporthallen en theater geen onderdeel van zijn). Het

gekozen construct was een passende vorm gezien de doelstellingen van de gemeente. Op basis van deze evaluatie is er geen reden om daarvan af te wijken.

De houding van RCH in deze constellatie is ook niet helpend, zij is daarbij te volgend naar de gemeente in plaats van (meer) een duidelijke zelfstandige positie innemen en/of opeisen en daarnaar handelen.

In de uitvoering kan scherper gekeken worden naar de gewenste afstand tussen gemeente en RCH. Wordt RCH voornamelijk beschouwd als een uitvoeringsorganisatie of meer als een verzelfstandigde organisatie? Dit perspectief nadrukkelijker uitspreken helpt in het scheppen van duidelijkheid en professionaliteit en zorgt daarmee ook duidelijker voor de kaders en doelstellingen voor RCH. Daarnaast is het essentieel om de gewenste afstand en/of zelfstandigheid van RCH consistent door te voeren in alle besluiten en handelingen, zowel door gemeente als door RCH.

4.2 Governancestructuur

Aandeelhouderslijn

Beschrijving structuur

Zoals beschreven in paragraaf 4.1, wordt RCH bestuurd door de directeur, welke de eindverantwoordelijkheid draagt. De directeur legt verantwoording af aan de RvC. De RvC legt op zijn beurt verantwoording af aan de aandeelhouder, de gemeente. De gemeente wordt daarin vertegenwoordigd door de portefeuillehouder AvA uit het college van B&W.

Overleg (Algemene Vergadering) tussen aandeelhouder en raad van commissarissen (RvC) van RCH vindt minimaal één keer per jaar plaats. De directeur is hierbij aanwezig, de RvC en directeur hebben volgens de statuten een raadgevende stem. De aandeelhouder wordt bijgestaan door de concerncontroller vanuit de gemeente, de ambtelijk accounthouder heeft hierin geen rol.

De RvC komt 4 à 5 keer per jaar bijeen in vergadering, waarbij de directeur ook aanwezig is. De directeur legt daarin verantwoording af over de resultaten van de onderneming en belangrijke ontwikkelingen.

Bevindingen

De aandeelhouderslijn werkt volgens de betrokkenen goed, uitgezonderd het werkgeverschap (zie 4.3). Het proces loopt in de basis prima in lijn met de governance. Overleg tussen aandeelhouder en RvC wordt over het algemeen als goed en plezierig omschreven, waarbij het puur gaat over het aandeelhouderschap en de financiële en commerciële verantwoording. Naast de Algemene Vergadering heeft de aandeelhouder ook regelmatig (informeel) contact met de voorzitter van de RvC over ontwikkelingen en resultaten.

In de statuten staat opgenomen dat de directeur een raadgevende stem heeft (net als de RvC) in de Algemene Vergadering. Uit de interviews komt naar voren dat de directeur in het overleg vooral veel toelicht, maar dat de formele raadgevende stem onvoldoende onderdeel is van de vergadering.

Overleggen van de RvC worden ook als goed omschreven waarin de directeur verantwoording aflegt over de resultaten en ontwikkelingen.

Conclusies & aanbevelingen

De lijn van directeur tot en met aandeelhouder is goed ingevuld en conform de statuten. Een punt van aandacht is de raadgevende stem van de directeur en RvC in deze overleggen. Voor de effectiviteit van de besluitvorming, het overleg en samenwerking is het beter om de raadgevende stem goed tot uiting te laten komen in de Algemene Vergadering.

Opdrachtgeverslijn

Beschrijving structuur

Naast de 'aandeelhouderslijn' is er ook de opdrachtgeverslijn; de gemeente is naast aandeelhouder ook opdrachtgever van RCH. In de Exploitatieovereenkomst zijn de

vergaderingen hierover vastgelegd: ieder kwartaal heeft de gemeentelijk accounthouder een overleg met de directeur van RCH waarin de lopende zaken worden besproken (zgn. 10.1 overleg); jaarlijks vindt bestuurlijke overleg plaats tussen de (inhoudelijk) portefeuillehouder van de gemeente en vertegenwoordiger van het RCH (zgn. 10.2 overleg).

Bevindingen

Er zou jaarlijks het zogeheten 10.2-overleg (o.b.v. de Exploitatieovereenkomst) moeten zijn. Ondanks dat er wel sprake is van informeel (meer issue gerelateerd) contact, is het formele overleg eigenlijk nooit uitgevoerd. Na de zelfevaluatie van RCH, is dit gesprek weer opgepakt.

Op bestuurlijk niveau is er onvoldoende afstemming geweest tussen RCH en gemeente vanuit de opdrachtgeversrol. De rol van inhoudelijk opdrachtgever werd voornamelijk via informele en/of ad hoc contacten ingevuld. Er is daaromtrent veel sprake van informeel overleg. Uit de interviews kwam ook naar voren dat dit vaak zorgde voor trage processen en besluitvorming.

Het kwartaaloverleg tussen ambtelijk accounthouder en de directeur van RCH heeft wel altijd plaatsgevonden (zie ook hierna: ambtelijk accounthouder).

Conclusies & aanbevelingen

Het inhoudelijke opdrachtgeverschap wordt minder effectief vormgegeven dan de aandeelhouderslijn. De ambtelijke afstemming (zie hieronder) is er wel, maar op bestuurlijk niveau zou dat er ook regelmatig moeten zijn. Daarin kunnen dan de inhoudelijke opdrachten, doelstellingen en resultaten worden besproken en worden afgestemd, met daarbij aandacht voor de voortgang op de inhoudelijke doelstellingen en/of KPI's. Dit draagt bij aan effectieve samenwerking en waarschijnlijk ook aan het effectiever realiseren van de financiële en inhoudelijke doelen.

Verhuurderslijn

Beschrijving structuur

De gemeente heeft ook nog een derde rol, die van verhuurder. Hierover is vrijwel niets vastgelegd. Alleen dat een ambtenaar, andere dan de accounthouder, is aangewezen als beheerder en eerste contactpersoon voor de (ver)huur. Intern bij de gemeente valt maatschappelijk vastgoed onder een andere portefeuillehouder dan de opdrachtgevers- of aandeelhoudersrol.

Bevindingen

Er bestaat veel onduidelijkheid in de samenwerking onder welke verantwoordelijkheid de verhuurderslijn valt, daardoor ontstaat er veel ruis blijkt uit de gesprekken. Daarnaast bestaat er veel onduidelijkheid rondom het vastgoedbeheer (MJOP) en opstellen huurprijzen. De huurprijzen worden elk jaar aangepast (o.b.v. de afspraken) aan de inflatie, door afdeling vastgoedbeheer van de gemeente.

Uit de interviews komt naar voren dat de gesprekken met de beheerder vanuit de verhuurdersrol vrijwel niet plaatsvinden. Gesprekken over de huurprijzen en overeenkomsten worden, door RCH, altijd meegenomen in de gesprekken met de ambtelijk

accounthouder. Alleen wanneer er sprake is van inhoudelijke technische gesprekken (bijv. over MJOP) gebeurt dit met de beheerder.

Bestuurlijk zijn er formeel vrijwel geen gesprekken tussen verantwoordelijk portefeuillehouder en RCH, vaak is dit informeel en/of zijdelings meegenomen in de gesprekken tussen portefeuillehouder AvA en RCH.

Conclusies & aanbevelingen

De verantwoordelijkheid van verhuurder zou beter geborgd moeten worden door gemeente. Zowel ambtelijk als bestuurlijk is dit nu onvoldoende geborgd. Gemeente zal er goed aan doen meer duidelijkheid over de verhuurdersrol te verschaffen, en aansluitend het meer formaliseren en/of structureren van deze gesprekken.

Ambtelijk accounthouder

Beschrijving structuur

Naast de bestuurlijke overleggen vindt er ieder kwartaal een overleg plaats tussen de ambtelijk accounthouder (vanuit gemeente) en de directeur bestuurder (vanuit RCH). Met ambtelijk accounthouder wordt in dit rapport bedoeld op de rol in algemene zin, niet op de persoon die deze rol ten tijde van dit rapport vervult.

Bevindingen

Volgens de governance zoals beschreven in de exploitatieovereenkomst zou dit min of meer het opdrachtgever-opdrachtnemersoverleg moeten zijn, maar daar lijkt onvoldoende sprake van te zijn. Volgens betrokkenen is dit overleg (het zgn. 10.1 overleg) meer een ambtelijk afstemmingsoverleg dan een formeel overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarnaast vindt er geen zgn. artikel 10.2 overleg plaats, waardoor dit overleg belangrijker is geworden.

Bij de accounthouder komen veel gemeentelijke lijntjes bij elkaar blijkt uit de gesprekken; zo worden de inhoudelijke onderwerpen daar besproken, maar ook huur en financiële uitwerkingen. De huidige accounthouder heeft in de eigen organisatie voornamelijk een inhoudelijke beleidsadviserende rol binnen Sport & Cultuur, maar bijvoorbeeld geen positie richting Vastgoed voor de huurprijzen. Dat zorgt voor onduidelijkheid en traagheid in afstemming en besluitvorming.

De accounthouder heeft momenteel geen rol bij de Algemene Vergadering of overleggen van de RvC met Aandeelhouder. De concerncontroller heeft dit wel. De relatie tussen de accounthouder en de concerncontroller is, volgens de betrokkenen, afgelopen periode verbeterd, doordat er gekozen is voor een andere invulling van de samenwerking. Voorheen was er sprake van een strikte scheiding tussen inhoud en financiën, de samenwerking is nu meer opgezocht.

Conclusies & aanbevelingen

De afstemming tussen gemeente (als opdrachtgever) en RCH kan versterkt c.q. effectiever worden. Dat wordt nu belemmerd door een tweetal oorzaken:

- Ten eerste is er sprake van een scheve verhouding tussen directeur en de accounthouder, het zou logischer zijn om het formele opdrachtgever-

opdrachtnemersoverleg tussen verantwoordelijk (inhoudelijk) portefeuillehouder en directeur RCH te laten plaatsvinden.

- Ten tweede zijn de drie verschillende rollen van de gemeente (aandeelhouder, opdrachtgever en verhuurder) aan de gemeente onvoldoende intern geborgd. Zo heeft de accounthouder onvoldoende zeggenschap binnen de organisatie om de benodigde stappen effectief te kunnen zetten, die horen bij professioneel opdrachtgeverschap.

Governancestructuur Algemeen

Naast de specifieke onderdelen van de structuur, welke hierboven zijn toegelicht, zijn er algemene en/of samenvattende bevindingen die hieronder worden benoemd gevolgd door conclusies en aanbevelingen voor de gehele governancestructuur.

Bevindingen

Kijkende vanuit RCH lijkt de governance rondom de aandeelhoudersrol van de gemeente goed te functioneren blijkt uit de evaluatie. Tijdens de gesprekken bleek dat aan de interne kant van de gemeente nog wat knelpunten zaten. Er lijkt sprake te zijn van beperkte samenwerking tussen de portefeuillehouder AvA en de inhoudelijk portefeuillehouder (als opdrachtgever). Deze waren niet altijd uitgelijnd en voldoende aangesloten. Daar hebben betrokkenen echter de laatste tijd al wel stappen in gezet om de samenwerking te verbeteren, dat komt de integraliteit direct al ten goede. Daarnaast is op bestuurlijk niveau de afstemming met de portefeuillehouder vastgoed ook onvoldoende, waardoor de verhuurderslijn op te grote afstand staat. Hierdoor ontbreekt de rol van verhuurder nog steeds in de meer integrale aanpak.

Daarnaast is de ambtelijke samenwerking onvoldoende om effectief samen te kunnen werken met RCH (als een op afstand staande uitvoeringsorganisatie). Daarin zijn, zoals hierboven aangegeven, al wat stappen gezet tussen concerncontroller en accounthouder. Daardoor is de concerncontroller meer in positie gekomen en is er meer afstemming met de accounthouder. De relatie/samenwerking met Vastgoed is daarbij nog steeds onvoldoende.

De opdrachtgeversrol en opdrachtnemersrol wordt momenteel onvoldoende effectief ingevuld, zoals hierboven toegelicht. Uit de evaluatie komt daarbij naar voren dat er daar door veel informele contacten zijn, wat lijkt te zorgen voor meer onduidelijkheid en vertraging in besluitvorming. Dit zou effectiever kunnen worden ingericht met een duidelijkere samenhang en scheiding tussen de drie rollen van de gemeente. Daarbij is een meer zakelijke en stevigere benadering van RCH ook gewenst. Nu kiest RCH in deze constellatie snel voor een volgzaam houding in plaats van een zakelijker ('harder') standpunt in te nemen, wat van een zelfstandige organisatie wel verwacht mag worden.

Belangrijk in de governance is rolvastheid: van iedereen wordt verwacht zijn/haar rol te snappen en wordt deze ook adequaat ingevuld. Dat lijkt in deze samenwerking goed te functioneren, met de aandachtspunten zoals hierboven besproken.

Conclusies & Aanbevelingen

Kijkende naar de governance zijn de statuten in de basis qua bevoegdheden en verantwoordelijkheden in balans. In de uitvoering zitten nog wel diverse aandachtspunten: met name rondom de verschillende rollen die de gemeente vervult en het werkgeverschap van de directeur kan beter worden ingericht.

De lijn van de aandeelhouder functioneert goed blijkt uit de evaluatie. De gemeente doet er goed aan om het (inhoudelijke) opdrachtgeverschap professioneler te organiseren. Dit door het overleg tussen inhoudelijk portefeuillehouder en directeur (zgn. 10.2 overleg) in te vullen, deze vaker te laten plaatsvinden en duidelijkere afspraken te maken over de besluitvormingsprocessen. Daarnaast zal de rol van verhuurder ook beter georganiseerd moeten worden binnen de gemeente, zowel bestuurlijk als ambtelijk vraagt dat om meer aansturing en onderlinge afstemming.

De afzonderlijke rollen van de gemeente moeten zuiver gehouden worden, tegelijkertijd is een integrale benadering essentieel. Naast de structuur in de samenwerking volgens de drie afzonderlijke lijnen, is een jaarlijks integraal afstemmingsoverleg tussen gemeente en RCH ook raadzaam, om de onderlinge afhankelijkheden en dynamiek goed te kunnen bespreken. Daarbij mag vanuit RCH hierin een professionelere houding verwacht worden, door eerder te signaleren en/of escaleren naar de gemeente. RCH mag hier spreekwoordelijk wat vaker met de vuist op tafel te slaan.

Door het beter inregelen van de opdrachtgeversrol kan van RCH ook een meer professionelere en meer opdrachtnemersrol worden verwacht. Dit betreft het beter afspreken van inhoudelijke en financiële KPI's, de voortgang daarop en de impact van keuzes op deze KPI's/doelstellingen.

Het meer structureren van de overleggen tussen RCH en gemeente in haar verschillende rollen zorgt voor minder informeel overleg. Veel informeel overleg heeft een groot risico tot rolvervaging en is daarom niet wenselijk.

Naast het bestuurlijke opdrachtgevers-opdrachtnemersoverleg tussen inhoudelijk portefeuillehouder en directeur, doen partijen er ook goed aan om te kijken wie het operationele gesprek met de ambtelijk accounthouder vanuit RCH moet uitvoeren. Moet dat de directeur blijven, of is het misschien beter dit op ambtelijk niveau door manager Sportbedrijf en manager Theater te laten doen. Dat vraagt om verdere verdieping door betrokkenen. Gezien de verschillende rollen en overleggen zou dat wel logisch zijn, ook vanuit perspectief van escalatie.

Gemeente doet er goed aan de drie verschillende rollen intern/ambtelijk beter te organiseren, met name rondom de rol van verhuurder. Dit is nu vaak onvoldoende afgestemd en uitgelijnd, ook richting bestuurders, waardoor er te veel onduidelijkheid ontstaat. Dit versterkt ook het professioneel opdrachtgeverschap.

4.3 Werkgeverschap & HRM:

Beschrijving situatie/structuur

Statutair is vastgelegd dat de directeur wordt benoemd door de Algemene Vergadering (AV; dat is overigens wettelijk zo bepaald), op bindende voordracht van de RvC. Aan de AV komt tevens de bevoegdheid tot schorsen en ontslaan van directeur toe, aan RvC komt schorsingsrecht van directeur toe. De AV stelt de bezoldiging van de directeur vast.

In algemeenheid zijn de drie belangrijkste functies van een RvC:

- Het houden van toezicht op het beleid van de bestuurder/directeur;
- Het zijn van klankbord voor de bestuurder/directeur;
- Het zijn van werkgever van de bestuurder/directeur.

Deze laatste functie, het zijn van werkgever, is nu niet bij de RvC belegd maar bij de aandeelhouder.

Bevindingen

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat de huidige situatie rondom werkgeverschap niet wenselijk is. Afgelopen periode zijn erdoor zowel gemeente als RvC geen HR-gesprekken (of vergelijkbaar) gevoerd. De portefeuillehouder AvA staat, als aandeelhouder, te ver af van het functioneren van de directeur om daar een goed beeld over te vormen. De RvC kan daarin nu onvoldoende rol pakken, omdat zij geen bevoegdheden heeft in beoordelen van het functioneren en/of belonen daarvan. De RvC vervult de overige twee functies die zij heeft: nl. toezicht houden op beleid en klankbord voor de directeur.

Er is hierbij onvoldoende gekeken naar andere oplossingen. Er had bijvoorbeeld gekozen kunnen worden om als Aandeelhouder en (vz.) RvC samen het gesprek te voeren. De ruis over waar de verantwoordelijkheid ligt bleek echter te groot om hiervoor tot een goede oplossing te komen.

Over de beloning van de directeur bestaat ook al een aantal jaren een verschil van inzicht, deze zou ook opnieuw worden gewogen bij de evaluatie na vijf jaar. Het is opvallend dat de geldende afspraken, die gemaakt zijn bij de verzelfstandiging, niet zijn opgevolgd doordat beloningen hoger zouden uitvallen dan voor gemeente wenselijk is.

Conclusies & Aanbevelingen

Het niet voeren van HR-gesprekken (zoals gesprekken rondom functioneren en/of ontwikkeling) hoort niet bij een professionele werkcultuur, hiervoor had eerder een oplossing gevonden moeten worden.

Met name de werkgeversrol lijkt door de RvC lastig te (kunnen) worden ingevuld, nu het vaststellen van de bezoldiging van de directeur is voorbehouden aan de AV. Wij adviseren de operationele werkgeversrol (zoals het voeren van HR-gesprekken) eenduidig bij de RvC te beleggen. Benoeming en ontslag van de directeur blijft voorbehouden aan de AV. In lijn met het recht van bindende voordracht van de RvC bij het benoemen van de directeur door de

AV, zou de RvC ook positie moeten worden toegekend in de bezoldiging van de directeur. Dit zou op twee manieren kunnen worden gerealiseerd:

- In de statuten of reglementair wordt aan de RvC de bevoegdheid toegekend de bezoldiging van de directeur vast te stellen. In dat geval kan ook worden bepaald dat de bezoldiging zich moet bewegen binnen, een door de aandeelhouder vastgesteld, beloningsbeleid. Dit vraagt om een statutaire wijziging of het opstellen van een reglement.
- Aan de RvC wordt statutair of reglementair de bevoegdheid toegekend om een bindend advies aan de AV te doen. In dit geval blijft de AV de beloning formeel vaststellen (jaarlijks wel te verstaan), maar gebeurt dit op bindend advies van de RvC. Dit vraagt om een statutaire wijziging of het opstellen van een reglement.

Het is goed het HR-/remuneratiegesprek minimaal eenmaal per jaar te laten plaatsvinden en idealiter vaker, om zodoende de persoonlijke ontwikkeling van de directeur goed te blijven monitoren en ondersteunen, wat weerslag zal hebben op de ontwikkeling van de organisatie. Waarbij idealiter jaarlijks gebruik wordt gemaakt van een 360gradenfeedback.

4.4 Bedrijfsmatig functioneren

Beschrijving

Bedrijfsmatig functioneren wordt bekeken vanuit de bril of RCH in staat is effectief te handelen, exploitatie dekkend te krijgen, maar voornamelijk of zij in staat is voldoende extra financiën aan te wenden, door bijvoorbeeld extra commerciële activiteiten of sponsoring, en door te sturen op effectiviteit en realiseren van beoogde doelen.

Bevindingen

Het effectief handelen en extra financiën aanwenden is echter makkelijker gezegd dan gerealiseerd, er zijn een aantal belangrijke belemmerende factoren die extra commerciële activiteiten bemoeilijken, zowel voor het theater als voor het sportbedrijf.

De tweespalt die is ontstaan bij de start van RCH, waarbij zowel de wens van veel controle houden als op afstand plaatsen en zo financiële besparingen te kunnen realiseren, is duidelijk terug te zien in het bedrijfsmatig functioneren van RCH. Vanuit de gemeente is het perspectief dat RCH te weinig ondernemend denkt en handelt, terwijl vanuit RCH het beeld is dat er onvoldoende vrijheid is om te kunnen ondernemen.

Hoe het construct nu is ingericht is beperkend voor een ondernemende RCH. De vraag is in hoeverre dat echt wenselijk, of op welke deelgebieden dat wenselijk is en of dat dan ook reëel is. Zo zijn er veel politiek-bestuurlijke keuzes gemaakt die beperkend werken voor RCH. Tekenend is de actuele discussie over het verhogen van de ticketprijs van het zwembad. Om de exploitatie rond te krijgen wil RCH de ticketprijzen verhogen, zakelijk gezien een logische keuze. De gemeente weigert daarmee vooralsnog akkoord te gaan, omdat de vraag is in hoeverre dit de bereikbaarheid van zwemmen (voor de financieel beperkte inwoners) onder druk zet. In politiek oogpunt een begrijpelijke vraag, maar minder vanuit bedrijfsmatig oogpunt, het zal betekenen dat de exploitatie-uitkering van de gemeente aan RCH omhoog zou moeten om de exploitatie dekkend te maken.

Aan de kant van het theater is dat het ontbreken van een eigen foyer. Dit beperkt de mogelijkheden dusdanig dat alleen in de avond gebruik gemaakt kan worden van het theater met foyer (wat is gelokaliseerd in de aula van de aangrenzende school), wat tevens onvoldoende passend is ingericht voor dit doeleinde. Een theaterzaal is daarnaast ook een ruimte met beperkte mogelijkheden, gezien de unieke en niet-flexibele inrichting van de zaal. RCH is, desondanks, in staat gebleken om het theater goed te kunnen exploiteren. Het wordt nog regelmatig verhuurd en de exploitatie is in de niet-Covidjaren ook 'winstgevend' geweest.

Aan de kant van het Sportbedrijf zijn er ook verschillende beperkingen voor commerciële activiteiten:

- Belangrijk heikel punt voor RCH is het verkrijgen van vergunningen voor evenementen (zoals bijvoorbeeld rommelmarkten o.i.d.). Hiervoor worden extra investeringen gevraagd die volgens RCH misschien niet altijd realistisch zijn en

zorgen voor (mogelijk) negatieve exploitatie. Daarbij is het voor RCH opvallend dat hier een ander beleid wordt gevoerd dan bij sportevenementen (waar geen vergunning voor benodigd is terwijl bij sportevenementen het aantal gasten vaak hoger ligt).

- Tegelijkertijd zijn er grote beperkingen in de verhuurmogelijkheden van de panden door de opgelegde/afgesproken kaders vanuit de gemeente. Voorbeelden van deze kaders zijn bijvoorbeeld het maximaal vier keer per jaar mogen afwijken van het rooster bewegingsonderwijs en de richtlijnen uit het bestemmingsplan. Het vergroten van de verhuurmogelijkheden vraagt enerzijds om flexibeler optreden van de gemeente, maar vanuit rechtsgelijkheid zal dit een gelijk speelveld moeten blijven voor andere ondernemingen.
- Horeca kan voor zowel TheaterBV als SportBV een belangrijke financiële inkomstenbron zijn. Bij het theater is dat moeizaam te realiseren doordat er geen eigen foyer is en de huidige foyer niet uitnodigt voor een gezellige borrel na afloop. De horecagelegenheid in het Sportcentrum wordt sinds kort geëxploiteerd door RCH zelf, nadat vorige exploitanten ermee zijn gestopt, primair omdat het onvoldoende rendabel is gebleken. Er mag niet verwacht worden dat dit voor RCH opeens wel sterk rendabel zal zijn.

Andere inkomstenbronnen zijn wel getracht aan te wenden aan de kant van het theater. Zo is gestart met 'Vrienden van het theater', wat inmiddels bijna drie jaar bestaat. De eerste twee jaar lijkt er een redelijke basis te zijn met een stabiele, maar geen substantiële, inkomstenstroom. Aan de kant van de Sport zijn er geen acties ondernomen op acquisitie en sponsorplannen (een van de oorspronkelijke doelen). Dit is wel een gemiste kans om enerzijds extra inkomstenbronnen te realiseren en anderzijds meer betrokkenheid bij het Sportcentrum te realiseren. Het lijkt RCH daarbij makkelijker af te gaan om zich ondernemender op te stellen binnen de Theatersector dan in de Sportsector.

Naast het verkrijgen van extra inkomstenbronnen is een ander belangrijk aspect van het bedrijfsmatig functioneren van RCH het zakelijk opereren en onderhouden van een professionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met de gemeente. Zo staat het bedrijfsmatig functioneren van RCH onder druk door een afgeschreven sportzaal. Deze is afgeschreven voor bewegingsonderwijs, waarbij nog wel steeds huur wordt berekend. Een regulier commerciële onderneming had deze huurovereenkomst al lang opgezegd, aangezien het verlieslatend is. Gezien het maatschappelijke belang gebeurt dat niet. RCH heeft daarbij wel het voorstel gedaan om de huurprijs op €0 vast te stellen, maar dat is nog niet gehonoreerd. Op basis van deze evaluatie rijst de vraag of RCH daarin niet zakelijker/harder moet optreden. RCH heeft het nu ter sprake gebracht in diverse gesprekken en slechts zijdelings in de begroting meegenomen, een standvastigere opstelling daarin is gerechtvaardigd.

Het handelen van RCH in de discussie over deze zaalhuur is een tekenend voorbeeld van het beperkte bedrijfsmatige handelen van RCH tot nu toe. RCH stelt zich hierin niet stevig op richting de gemeente in het behartigen van haar eigen, zakelijke belang. Daarin kan meer zakelijkheid worden getoond door harder op te stellen als zelfstandige organisatie (tenzij nadrukkelijk wordt uitgesproken dat RCH eigenlijk een uitvoeringsorganisatie van de

gemeente is). Enerzijds hoort hier het duidelijker afspreken van, en sturen op, inhoudelijke en financiële KPI's bij. Dit gebeurt nu maar in beperkte mate. Anderzijds hoort daar het meer met de spreekwoordelijke vuist op tafel te slaan bij, door nadrukkelijker naar voren te stappen wanneer belangen van RCH onder druk staan of keuzes (of het niet maken van keuzes) negatieve gevolgen hebben voor RCH. In het geval van de afspraken rondom de huur van de afgeschreven sportzalen had RCH een stevigere positie in dienen te nemen om haar eigen belangen als zelfstandige organisatie beter te behartigen.

Verder valt in het bedrijfsmatig handelen van RCH op dat in de plannen en verantwoordingen, zoals de bedrijfsplannen en zelfevaluatie, er nu nog veel vaag/abstract en/of kwalitatief is opgeschreven. Zo is er niet of heel beperkt benoemd wat de meetbare doelen zijn voor de komende jaren. In de zelfevaluatie (en andere reflecties) is er ook ruimte voor meer zakelijkere/kwantitatieve reflecties/observaties, dat is nu beperkt aanwezig. Daarnaast is opvallend dat er bijna geen prestatieafspraken gemaakt zijn, er zijn er een beperkt aantal (bijv. aantal bezoekers, gebruik klachtenregeling). Deze afspraken zetten ook niet aan tot meer vooruitstrevend handelen en evt. meer commerciële activiteiten.

Het professionele gesprek tussen gemeente (in integraliteit van de drie rollen: aandeelhouder, opdrachtgever en verhuurder) en RCH vindt beperkt plaats. Vanuit perspectief van beleid/inhoudelijke opdracht wordt RCH te veel gezien als een afdeling van de gemeente, in plaats van een opdrachtnemer die bewegingsvrijheid hoort te hebben voor het uitvoeren van de opdracht. Dat spanningsveld wordt onvoldoende besproken blijkt uit de gesprekken.

Conclusies & Aanbevelingen

RCH kan zich verder versterken in het bedrijfsmatig functioneren. Enerzijds door eigen handelen te professionaliseren, anderzijds door meer ruimte vanuit de gemeente te krijgen. Het zakelijke gesprek tussen gemeente en RCH moet vaker worden gevoerd vanuit beide kanten, daarin mag de scherpte van goed opdrachtgever- & opdrachtnemerschap meer opgezocht worden. Het zal helpend zijn om meer prestatieafspraken te maken, welke bijdragen aan de beoogde doelen (van de verzelfstandiging).

RCH zal meer als zelfstandige organisatie naar voren kunnen stappen richting de gemeente. Het is nu te vaak volgzzaam geweest in plaats van de scherpte op te zoeken in het opkomen van eigen belangen. De bevlogenheid op inhoud mag meer worden doorvertaald naar de zakelijke aspecten. Zo kan op professionele wijze de spanning worden opgezocht om de belangen vanuit alle perspectieven goed te kunnen afwegen.

RCH heeft zich verder te ontwikkelen in het zakelijker en bewuster sturen op de verschillende doelen en/of activiteiten. De bedrijfsplannen kunnen doelgerichter en kwantitatieve worden beschreven, waardoor er beter gestuurd kan worden op het behalen van de gewenste resultaten.

RCH heeft zich ondernemender opgesteld rondom het theater, voor de sport vraagt dat om meer aandacht en tijd. Daar zal bewuster op moeten worden ingezet, dat verdwijnt nu te veel naar de achtergrond. Tegelijkertijd mogen hier ook geen financiële wonderen verwacht worden, het zal om zeer beperkte extra inkomsten gaan.

De gemeente zal ook bewuster moeten kijken naar de doelen die zij zelf heeft met RCH en hoe eigen (beleids)keuzes deze beïnvloeden. Daarbij mag ook van de gemeente meer professionaliteit worden verwacht en een meer proactieve houding waar het gaat om verlagen van huurprijzen voor (deels) afgeschreven panden. Daarnaast zal het evenementenbeleid moeten worden geëvalueerd, om te bezien of dit nog voldoet aan de verwachtingen en niet te belemmerend werkt voor organisatoren van evenementen (in de breedte, gezien gelijkheidsprincipe).

4.5 Levensvatbaarheid verzelfstandigde construct

Beschrijving situatie/structuur

Bij de verzelfstandiging heeft RCH vanuit de gemeente € 450.000 meegekregen (in de vorm van een zgn. agiostorting), bedoeld als weerstandsvermogen. In de exploitatieovereenkomst zijn afspraken gemaakt over de hoogte van deze 'egalisatiereserve', deze moet minimaal 15% en mag maximaal 25% bedragen van de jaaromzet.

De egalisatiereserve (of weerstandsvermogen) is bedoeld om financiële tegenvallers te kunnen oplossen en positieve bedrijfsresultaten vloeien terug in deze reserve/het eigen vermogen.

In de 'Overeenkomst Onderhoudsafspraken', welke bij de start van RCH is opgesteld, is afgesproken dat het onderhoud van de panden wordt uitgevoerd én betaald door RCH en dat verhuurder de kosten van 'vernieuwingswerkzaamheden' betaalt.

Bevindingen

Uit de evaluatie blijkt dat de beelden over de levensvatbaarheid van RCH worden beïnvloed door de bijzondere jaren die zijn geweest, met de COVID-pandemie, de extreem hoge energieprijzen door de oorlog in Oekraïne en door de problematiek met het MJOP en de tegeltjes van het zwembad. Eigenlijk zijn alleen 2019, 2023 en 2024 'normale' jaren geweest.

In 2023 waren de bedrijfsresultaten van zowel SportBV als TheaterBV positief, in 2022 was er een negatief resultaat voor SportBV en een positief resultaat voor TheaterBV. Bij SportBV komt dit negatieve resultaat voor een belangrijk deel door de hoge energieprijzen. Voor geheel 2024 zijn de resultaten nog niet bekend, maar de kwartaalrapportages laten een beeld zien dat SportBV waarschijnlijk een negatief bedrijfsresultaat behaald heeft en het TheaterBV een positief.

Dat sluit aan bij de beelden uit de gesprekken, dat TheaterBV een financieel stabiele gezonde basis heeft en dit voor het SportBV momenteel niet geldt, daar staat de exploitatie onder druk. Voor RCH als geheel is dat echter nog steeds positief, dit komt dan wel doordat TheaterBV de verliezen van SportBV compenseert. Voor SportBV heeft RCH een voorstel gedaan om de ticketprijzen van het zwembad te verhogen, om de exploitatie dekkend te krijgen, dat is door de gemeente vooralsnog aangehouden.

De bezettingsgraden van het sportcentrum en het zwembad zijn goed. Dit vraagt nu al om het maken van keuzes tussen doelgroepen en/of belangen. Hierin zit weinig tot geen 'rek'.

Uit de evaluatie komt naar voren dat voor SportBV de energieprijzen belangrijke invloed hebben, deze zijn blijvend structureel hoger dan een aantal jaar geleden. Voor de hoge piek van de energieprijzen waren de landelijke regelingen ook een belangrijk hulpmiddel om de

financiële verliezen te beperken. Voor de 'regulier' hogere energieprijzen zal RCH dekking moeten vinden.

Het eigen vermogen van de holding is € 519.719. De vereiste 15% van de jaaromzet (2023) is €714.790, een verschil van € 195.071. Het weerstandsvermogen van RCH voldoet nu niet aan de afspraken.

Aangezien de jaaromzet meestal groeit, betekent dit dat de egalisatiereserve ook mee moet groeien om aan de afspraken te voldoen. Dat is afgelopen jaren niet gebeurt, er is niet op gestuurd. Break-even draaien is zodoende niet voldoende bij een stijgende omzet, er zal dan winst gemaakt moeten worden om de egalisatiereserve mee te laten groeien.

Verduurzaming van de gemeentelijke panden staat hoog op de (politieke) agenda en zorgt voor discussie rondom RCH, m.n. het Sportcentrum. In de gesprekken is dit veelvuldig besproken, dat het Sportcentrum verduurzaamd moet worden, maar dit vraagt om grote investeringen. Uit de interviews blijkt dat dit zorgt voor discussies over de kosten op korte en lange termijn van RCH voor de gemeente.

Conclusies & Aanbevelingen

De jaren met COVID-pandemie en extreem hoge energieprijzen (2020-2022) zorgen voor veel vertroebeling van het beeld van het financieel functioneren van RCH, dat is namelijk over het algemeen positief. Op basis van de evaluatie is er weinig reden om te twijfelen aan de levensvatbaarheid van het verzelfstandigde construct. Alleen de situatie bij SportBV is enigszins verontrustend, daar zal de exploitatie dekkend gemaakt moeten worden. Daarnaast geldt hierbij ook dat de problemen omtrent het MJOP en tegeltjesproblematiek (financieel) zijn opgelost en RCH de (beleids)ruimte krijgt om de te zorgen voor een dekkende exploitatie.

Er zijn interventies nodig om de exploitatie van SportBV dekkend te krijgen, de hogere energieprijzen en andere inflatoire gevolgen zijn een belangrijke factor voor de negatieve resultaten. Er moeten keuzes gemaakt worden tussen (bijvoorbeeld) het verhogen van ticketprijzen of het verhogen van de exploitatievergoeding. Dit is een politieke keuze.

Het is ook een politieke keuze (ook met oog op evt. bezuinigingen) hoeveel geldt er naar theater dan wel sport (of onderdelen hiervan) mag gaan. Er zal bij een bepaald bedrag een maximumgrens kunnen liggen, maar hoe hoog die ligt is aan de politiek om te bepalen.

De COVID-jaren waren dusdanig bijzonder en uniek dat hier regulier geen rekening mee gehouden kan worden. Dat geldt ook voor de hoge piek van de energieprijzen, zoals bijvoorbeeld ten tijde van de start van de oorlog in Oekraïne, deze zouden bijvoorbeeld opgevangen kunnen worden met gebruik van de weerstandsreserve. De COVID-pandemie is zelfs dusdanig impactvol en uniek dat hiervoor ook in een weerstandsreserve geen rekening kan worden gehouden.

Het vermogen van de holding voldoet niet aan de afspraken. Om aan de afspraken te voldoen, zal de gemeente het eigen vermogen van de stichting moeten verhogen met

(minimaal) € 200.000. Dat is voldoen aan de gemaakte afspraken. De 15%-25% regel voor de egaliseringsreserve is daarnaast aan de lage kant.

Een veelgebruikte vuistregel bij verzelfstandigde bv's of stichtingen is een vrije reserve die voldoende is om de exploitatiekosten van 6 tot 12 maanden te dekken. Daar zit RCH ruim onder. Wat tegelijkertijd verklaarbaar is doordat de gemeente zelf een grote eigen reserve heeft en als aandeelhouder zal moeten bijspringen wanneer het eigen vermogen van RCH ontoereikend blijkt te zijn (of de BV zal dan geliquideerd moeten worden). Daardoor is een lager eigen vermogen voor RCH ook goed te verdedigen. Advies is om de reguliere afspraken in stand te houden, waarbij de minimale grenzen wel gerespecteerd moeten worden, deze zullen dus ook moeten meegroeien met de oplopende omzet (door inflatie). Hierop zal gestuurd moeten worden in de exploitatie.

Investerings in het Sportcentrum (of andere panden) voor verduurzaming, komen in beginsel voor rekening van de eigenaar, de gemeente, conform de gemaakte afspraken. De kosten zijn voor de gemeente, maar de 'opbrengsten' (lagere energielasten) zijn voornamelijk voor RCH. Indirect kunnen die weer terugvloeien naar de gemeente door dividend en/of lagere exploitatiebijdragen.

Risico's

Wij constateren dan ook een aantal risico's voor zowel het Sportbedrijf als het Theater en daarmee voor de Holding. Het gaat in de kern om de toekomst van de huisvesting van het theater, de financiële positie van het Sportbedrijf met betrekking tot eigen vermogen, het risico ten aanzien van de reparatiekosten aan het zwembad, algemene verduurzaming van de objecten en de toekomstige gemeentelijke bijdrage. Dat laatste punt betreft de financiële uitdagingen die op gemeenten in het algemeen afkomen in het kader van het 'Ravijnjaar'.

De risico's zouden nader gewogen moeten worden en zo nodig moeten beheersmaatregelen geformuleerd worden. Daarbij constateren wij tevens dat in de overeenkomst met de accountant geen formele managementletter wordt uitgebracht waarin dergelijke risico's voor de continuïteit 'standaard' vanuit de accountant worden benoemd. Het is daarbij raadzaam om de jaarlijkse externe controle vanuit de accountant uit te breiden met de managementletter, waardoor er een extra externe kijk in het proces is geborgd.

5 Samenvatting & Conclusies

Op basis van de evaluatie (beschikbare documenten, statuten en interviews) kan geconcludeerd worden dat het huidige construct passend is bij de doelstellingen, het in de basis vrij goed werkt met daarbij wel een aantal belangrijke aandachtspunten. RCH is een verzelfstandigde uitvoeringsorganisatie van de gemeente en werkt volgens de beleidskaders van de gemeente, zoals verhuurhiërarchie, doelgroepenbeleid, etc. Dit beperkt, in belangrijke mate, de bewegingsvrijheid en daar zal iedereen zich bewust van moeten zijn.

De levensvatbaarheid van RCH lijkt voldoende te zijn, mits de exploitatie van SportBV dekkend wordt gemaakt. Dat kan enerzijds door de ticketprijzen te verhogen, anderzijds door de exploitatievergoeding vanuit de gemeente te verhogen (of een combinatie). Hierin zal door de gemeente, in afstemming met RCH, een keuze gemaakt moeten worden.

Er was sprake van een aantal financiële tegenvallers en/of verkeerde uitgangspunten ('de tegeltjes' in het zwembad en verkeerde basis MJOP) wat zorgde voor een verkeerde dynamiek, doordat er juist extra geld naar RCH toe moest in plaats van besparingen door de verzelfstandiging.

De statuten zijn in de basis qua bevoegdheden en verantwoordelijkheden in balans. De relatie tussen RvC en directeur is goed en effectief ingericht, datzelfde geldt voor de relatie tussen RvC en gemeente als aandeelhouder.

De afgelopen zes jaar waren niet allemaal representatieve jaren voor het functioneren van het construct, gezien corona en de hoge energieprijzen door de oorlog in Oekraïne. Eigenlijk zijn alleen 2019, 2023 en 2024 representatieve jaren geweest. De andere jaren zorgen voor veel vertroebeling van het beeld van het functioneren van RCH. Functioneren van RCH als zelfstandig construct is over het algemeen vrij positief, er zijn echter verschillende aandachtspunten en ontwikkelpunten voor een effectievere invulling van de verzelfstandigde organisatie en samenwerking met gemeente.

- De verhouding tussen gemeente en RCH is wat betreft de aandeelhoudersrol van de gemeente in balans, maar niet voor de opdrachtgeversrol en de verhuurdersrol.
 - De opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie kan professioneler en meer gestructureerd.
 - De verhuurderrol moet vanuit gemeente meer georganiseerd en afgestemd worden, deze is nu te versplinterd.
- Wat is 'normaal': het nieuwe normaal is een andere werkelijkheid dan bij de start.
 - Dit resulteert in verschillende inzichten/aandachtspunten, waar door alle partijen wel rekening gehouden moet worden.

- De holding heeft weinig bewegingsruimte, wat bedrijfsmatiger of meer commercieel functioneren in de weg zit.
 - Keuzevrijheid voor RCH is zeer beperkt door gemeentelijke beleidskeuzes.
 - Voor het theater zijn de ruimten zeer beperkt om hier meer financieel rendement uit te halen.
 - De vergunningen van de gemeente zijn vaak te beperkend voor RCH waardoor (mogelijke) evenementen niet positief bijdragen aan de exploitatie.
- TheaterBV heeft een stabiele financiële basis. SportBV niet, daar staat de exploitatie onder druk, voornamelijk door hogere energiekosten. Vanuit RCH gezien worden deze negatieve resultaten gedekt uit de positieve resultaten van TheaterBV, maar wenselijk is een positieve exploitatie voor SportBV.
- Meer zakelijkheid mag worden verwacht in de samenwerking. De relatie opdrachtgever-opdrachtnemer is nu onvoldoende professioneel en zakelijk, door gebrek aan kwantitatieve doeltellingen/resultaten, haalbaarheid van activiteiten en te weinig gestructureerde (formele) overleggen.

6 Aanbevelingen

Aangezien het huidige construct nog steeds het meest passende is voor de doelstellingen van de gemeente, is het advies ook om RCH als verzelfstandigde BV te consolideren. Om de samenwerking effectiever te maken en RCH bedrijfsmatiger te laten functioneren zijn diverse aanbevelingen geformuleerd:

- Het zal voor alle partijen goed zijn wanneer duidelijk wordt uitgesproken wat de gewenste afstand/zelfstandigheid van RCH is t.o.v. de gemeente. Dit zorgt voor duidelijkheid en meer richting van de samenwerking.
 - Dit zal vervolgens ook consistent doorgevoerd moeten worden in keuzes en handelen van betrokkenen. Bijvoorbeeld in de vrije ('beleids')ruimte van RCH, weerstandsreserve en positie (en beloning) van de directeur.
- Gemeente zal de drie verschillende rollen die zij heeft (aandeelhouder, opdrachtgever en verhuurder) intern meer op elkaar moeten afstemmen. Integraliteit ontbreekt vaak.
 - Daarnaast is het zuiver blijven onderscheiden ook van belang, om daarin geen verwarring of tegenstrijdigheden te krijgen.
 - Gemeentelijk accounthouder zou binnen de eigen organisatie beter positie moeten krijgen richting collega's en duidelijker verantwoordingslijnen afstemmen, gezien de diverse rollen van de gemeente.
- RCH zal zich duidelijker moeten profileren als zelfstandige organisatie door zich minder volgzzaam op te stellen en zakelijker te opereren richting gemeente. Bijvoorbeeld door eerder naar voren te stappen, meer stevigheid te tonen in het behartigen van haar eigen belang en/of te escaleren.
- RCH zal meer zakelijkheid kunnen tonen in de bedrijfsplannen en evaluaties, door daarin meer kwantitatieve doelen op te nemen, deze duidelijker te koppelen aan acties, voortgang en resultaten en daar op te sturen. Dit gebeurt nu maar in beperkte maten, te vaag en/of te vrijblijvend.
- Gemeente zal duidelijker moeten uitspreken wat haar prioritering van de doelen is; het zowel financieel willen besparen en veel inhoudelijke doelen meegeven is vaak niet met elkaar te vereenzelvigen.
 - Daarbij hoort voor alle partijen ook het realistisch wegen van de diverse doelstellingen, dat lijkt nu soms meer wensdenken dan een realistische of zakelijke afweging.
- De verhuurdersrol van de gemeente zal duidelijker belegd moeten worden, zowel ambtelijk als bestuurlijk, en vanuit die rollen meer gestructureerd de gesprekken voeren met RCH.
 - Afdeling Vastgoed zal hier nadrukkelijk in betrokken moeten worden.
- De opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie moet geprofessionaliseerd worden:
 - Het zgn. 10.2 overleg zal consequent en vaker gevoerd moeten worden, minstens ieder half jaar en misschien zelfs ieder kwartaal.
 - Meer kwantitatieve prestatieafspraken maken, dat komt de professionele samenwerking ten goede.

- Gemeente en RCH doen er goed aan om te bekijken wie vanuit RCH het beste het 10.1 overleg (met ambtelijk accounthouder) kan voeren, of dat de directeur is of de managers.
- Proces van (gemeentelijke) besluitvorming beter met elkaar bespreken en afstemmen.
- RCH zal duidelijker inzichtelijk moeten maken wat de (financiële) gevolgen zijn van beleidsmatige keuzes door de gemeente.
- RCH zal zich vaker zakelijker mogen opstellen richting de gemeente, bijvoorbeeld rondom huurprijzen voor (deels) afgeschreven sportaccommodaties.
- Voor SportBV zal nadrukkelijker het gesprek gevoerd moeten worden over de negatieve exploitatie, hoe dat opgelost kan worden. Het voorstel van RCH (het verhogen van de ticketprijzen zwembad) heeft bij de gemeente nog niet tot instemming geleid, maar er is ook geen alternatief besproken.
- Met oog op de levensvatbaarheid van RCH zal de gemeente de (politieke) keuze moeten maken dat RCH de exploitatie van SportBV dekkend kan maken door het verhogen van de ticketprijzen of dat zij kiest voor het verhogen van de exploitatievergoeding.
- Gemeente doet er goed aan om de huurprijs van gymzaal 'De Kooy' vast te stellen op €0, aangezien deze gymzaal is afgeschreven voor vrijwel alle activiteiten.
- MJOP moet opnieuw worden vastgesteld, op basis van aangepast en geverifieerde bedragen.
 - Het bijbehorende benodigde bedrag voor de reserve zal vanuit de gemeente overgemaakt moeten worden.
- De gemaakte afspraken over de minimale weerstands-/egalisereserve moeten worden opgevolgd, zodat RCH minimaal 15% en maximaal 25% van de jaaromzet als egalisereserve heeft.
 - Dat vraagt om een financiering van minimaal € 200.000 vanuit de gemeente aan RCH, om te voldoen aan de ondergrens. Een reserve van 20% vraagt om nog eens een storting van gelijke omvang.
- Het uitvoerende werkgeverschap van de directeur bij de RvC beleggen (AV behoudt wel het benoemings- en ontslagrecht):
 - Het voeren van HR-gesprekken eenduidig bij de RvC beleggen.
 - In lijn met het recht van bindende voordracht van de RvC bij het benoemen van de directeur door de AV, zou de RvC ook positie moeten worden toegekend in de bezoldiging van de directeur. Dit kan via statutaire aanpassing of het toekennen van de bevoegdheid aan RvC door aandeelhouder, hier dient een keuze in gemaakt te worden.
 - De gemeente stelt een beloningsbeleid vast voor de directeur van RCH, zodat duidelijk is hoe beloning wordt bepaald en binnen welke kaders.
 - De RvC zal jaarlijks HR-gesprekken moeten voeren met de directeur, idealiter op basis van een 360gradenfeedback.
- In de Algemene Vergadering, conform de statuten, de rollen van de directeur en RvC met een raadgevende stemmen goed tot uiting te laten komen.

- RCH zal zich meer moeten inzetten om andere financiële bronnen te vinden voor de SportBV.
 - Tegelijkertijd mogen hierin ook geen wonderen worden verwacht. Bij het theater is dit vrij succesvol maar levert het slechts een kleine bijdrage op het geheel.
- Benoem expliciet de risico's en formuleer beheersmaatregelen. De belangrijkste risico's zijn:
 - Huisvesting van het theater
 - Financiële positie Sportbedrijf
 - Kosten huisvesting zwembad
 - Toekomstige gemeentelijke bijdrage
- RvC en AV doen er goed aan om de opdracht aan de accountant uit te breiden zodat deze ook met een managementletter kan komen, wat voor een extra externe blik op het functioneren en risico's van de BV komt.
- Zowel gemeente als RCH doen er goed aan meer te reflecteren op de samenwerking en eigen handelen daarbinnen, en dat ook met elkaar te bespreken.
 - Jaarlijks een benen op tafeloverleg tussen portefeuillehouders, RvC en directeur, om de samenwerking te bespreken.

de Galan Groep

Rutgers van Rozenburglaan 2
3744 MC Baarn
T +31 (0)35 694 80 00
E info@galangroep.nl

www.galangroep.nl